

学校编码: 10384

学 号: 17920101150721



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

体育运动市场网络平台创业计划书

A Business Plan for Sport Social Network

黃 錦 忠

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

体育运动是一个特殊的市场，具有参与性强、消费周期短等特点，很多企业投资于此，进行直接产品销售或市场推广。随着新兴科技的发展，移动互联网、社交网络更加深入影响着人们的生活，人们的体育运动必将发生深刻变化，也必将引起体育用品等相关企业的深层次变革。本论文将此变革视为重要的创业机会，并由此制定创业计划书。

论文深入分析体育运动市场上企业与个人消费者的需求，特别对消费者进行了市场调研和分析，提出以软硬件结合为发展思路，向市场提供包括移动互联网平台、智能穿戴式设备等产品和服务。进一步，从产品和赢利模式等方向对市场前景和空间进行分析和阐述，以五力模型为方法对竞争战略进行分析和阐述，及并对营销战略和赢利模式、经营和实施计划等进行分析和阐述，明确提出企业的使命、愿景。最后对创业企业进行财务分析和估算，预计企业初始投资 40 万元，并进行一次额度为 400 万的资本融资和一次 100 万的债务融资，预计在第 6 个季度开始盈利，在第 9 个季度实现全面盈利，第 10 个季度可能收回投资。

通过创业计划书的制定，结合商务创意、创业管理、战略管理、营销管理等相关理论知识，并通过亲身经历和市场调研等方法，梳理创业思路，验证创业可行性，为自身的创业做前期准备，也为创业研究及进行创业的人提供借鉴。

关键词：创业计划书；体育运动；移动互联网；穿戴设备；

ABSTRACT

Sport is a special market, with easy participation, short consumption period characteristic. Many companies invest in this, for direct sales or marketing. With the development of emerging technologies, mobile internet, social network has deeply affect people's lives, and also will cause the sporting goods and other traditional enterprise deep change. This paper think it is a great opportunity to enterprise to start up a business, so that develop the business plan.

The paper analysis the market demands of the enterprises and the individual consumers. And analysis the detailed demands of consumers according to a market research. Base on the development idea of combination software platform and hardware, the paper raised that the company will provide social network mobile Internet Application and software platform, and provide hardware product such as smart wearable devices. mobile he business plan put forward a plan to develop both software and hardware and will provide social network mobile Internet Application and software platform with Location Based Service, and provide hardware product such as smart wearable devices. Furthermore, the paper elaborate the market space and prospect, the competition strategy based on Michael Porter's Five Forces Model, the marketing strategy and business model, the business vision and operation plan. Finally, the paper make a finance analysis and financing programme. According to the estimation, we need 400000 Yuan as initial investment to start-up, and two cycle financing to achieve breakeven in the 6th quarter and gradually develop healthily.

Through developing the business plan, we tease the business ideas and verify the feasibility to make early preparations. This paper also can be a reference for entrepreneurship research and venture practice.

Key words:Entrepreneurship, Mobile Internet, Social networking, Smart wearable devices, Sport.

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	2
第三节 相关理论及方法研究	2
一、什么是创业	2
二、如何创业	3
三、关于创业者	4
四、创业计划书	4
五、商务模式创新	6
第四节 论文结构	8
第二章 需求分析	10
第一节 体育用品企业的发展问题和需求分析	10
一、消费者思想和行为发生变化	10
二、终端渠道成本上涨	10
三、渠道建设压力	11
四、电子商务难担重负	11
五、企业信息化亟待变革	11
六、企业的需求分析	12
第二节 消费者的行为与需求分析	12
一、行为分析	12
二、市场调研	13
三、消费者的需求分析	15
第三节 其他利益相关者需求分析	15
第四节 小结	17
第三章 产品与服务	18
第一节 我们的产品	18

一、软硬件结合的模式	18
二、软件产品	19
三、硬件产品	20
第二节 应用场景展望	21
第三节 我们的服务和好处	22
第四节 小结	23
第四章 市场分析	24
第一节 体育运动市场分析	24
一、体育运动市场整体分析	24
二、体育用品企业的市场活动投入	25
第二节 移动互联网的市场分析	25
一、移动互联网市场整体分析	25
二、网络广告市场分析	26
第三节 硬件市场的分析	28
第四节 小结	28
第五章 竞争战略	29
第一节 竞争对手分析和竞争战略	29
第二节 潜在进入者分析和竞争战略	30
第三节 购买者、供应商和替代品的分析与竞争战略	31
一、购买者力量分析	31
二、供应商力量分析	32
三、替代品分析	32
第四节 小结	32
第六章 营销策略	34
第一节 软件产品的营销	34
第二节 硬件产品的营销	35
第三节 赢利来源	36
第四节 小结	37
第七章 实施与经营计划	38

第一节 我们的使命与愿景	38
第二节 经营目标	39
一、前期准备里程碑目标	39
二、短期目标	40
三、中期目标	40
四、长期目标	40
第三节 经营策略	41
第四节 小结	42
第八章 财务分析与融资规划	43
第一节 财务分析	43
一、主要假设	43
二、损益表分析	44
三、资产负债表分析	45
四、现金流量表分析	46
第二节 融资规划	46
第三节 风险分析	47
第四节 小结	48
第九章 研究结论	49
第一节 研究结论	49
第二节 借鉴意义	49
第三节 研究中的不足	49
附表一：财务分析之企业经营数据假设	51
附表二：损益表、资产负债表和现金流量表	52
附件一：体育运动调查问卷	54
附件二：调查问卷结果分析	56
参考文献	59
致谢	60

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background	1
Section 2 Research Objects	2
Section 3 Research Methodology and Contents	2
Section 4 Paper Structure	8
Chapter 2 Demand Analysis	10
Section 1 Enterprise User's Demand Analysis	10
Section 2 Customer User's Demand Analysis	12
Section 3 The other Interrelated-Interests Demand Analysis	15
Section 4 Conclusion	17
Chapter 3 Product and Service	18
Section 1 Products	18
1、Software and Hardware Combination Strategy	18
2、Software Products	19
3、Hardware Products	20
Section 2 Application Scenario	21
Section 3 Service and Benefits	22
Section 4 Conclusion	23
Chapter 4 Market Analysis	24
Section 1 Market Analysis In Sport	24
Section 2 Market Analysis In Mobile Internet	25
Section 3 Market Analysis In Wearable Devices	28
Section 4 Conclusion	28
Chapter 5 Competitive Strategy	29
Section 1 Competitors Analysis and Strategy	29
Section 2 Potential New Entrants Analysis and Strategy	30
Section 3 Other Competitive Force Analysis and Strategy	31
1、Buyer Bargaining Power	31
2、Suppliers Bargaining Power	32

3、Threat of Substitute Product	32
Section 4 Conclusion	32
Chapter 6 Marketing Strategy	34
Section 1 The Marketing for Software Products	34
Section 2 The Marketing for Hardware Products	35
Section 3 The Profit model Analysis	36
Section 4 Conclusion	37
Chapter 7 Implementation and Operation Plan	38
Section 1 Mission and Vision	38
Section 2 Implementation Objects and Plan	39
Section 3 Operation Strategies	41
Section 4 Conclusion	42
Chapter 8 Finance Analysis and Plan	43
Section 1 Finance Analysis	43
1、Operation Assume	43
2、Income Statement Analysis	44
3、Balance Sheet Analysis	45
4、Cash Flow Statement Analysis	46
Section 2 inance Plan	46
Section 3 Risks Analysis	47
Section 4 Conclusion	48
Chapter 9 Conclusion	49
Section 1 Business Plan is iImportant	49
Section 2 The rReference Significance of The Paper	49
Section 3 The Shortcoming of The Paper	49
Table 1: Assume finance data	51
Tbale 2: Income Statement and Balance Sheet and Cash Flow	
Statement	52
Attatched 1: Questionnaire In Sport and Mobile Internet	54
Attatched2: Analysis in Questionnaire	56
Reference	59
Thanks	60

第一章 绪论

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也^①。对于每一位创业者而言，创业就犹如举兵事，必须要慎重而全面的考虑。而创业计划书正承载着这样的使命，创业者须通过创业计划书的制定全面“察”所创之业，以所学之识，所经之历，从市场、产品、营销、营运和财务等方面，全面分析创业的可行性。

第一节 研究背景

2001 年我加入夏新电子，经历 5 年，熟悉了手机的生产研发，了解了 3C 硬件的营运，也结识了很多消费类电子产品研发的人才、生产制造的人才和资源。2010 年，我加入安踏，逐渐认识体育用品市场，了解体育用品企业的发展和需求。

2010 年安踏正走向高峰，但 2012 年安踏却经历了创立以来的第一次负增长，营收从 2011 年的 89 亿下降到 76 亿，原本计划开 10000 家门店，到 2011 年只开了 8665 家，2012 年更关掉了其中的 590 家^②。而安踏的处境只是体育用品行业的一个缩影，更多的企业面临困难和调整。

另一方面，2008 年中国电子商务交易额 29000 亿，2012 年达 81000 亿。2012 年中国智能手机保有量达到 3.6 亿，增速为 80.0%，智能手机得到进一步普及^③。新技术的发展和应用正在极大的改变着人类的生活。2004 年 Facebook 上线，2012 年用户数突破 10 亿，市值 1000 亿美元。Facebook 的成功反映的是人们社交需求的强劲增长。

企业转型的需求、新科技的发展、社交需求的增强，如果能将三者有机结合起来，必将会有一片大的市场。传统企业能够借助新技术的发展，觉察人们需求的变化并予满足，那必能成功转型，创造新的辉煌；而消费者也能从中获得更多利益。这激发了我的创业灵感，应该有这样的企业承担起使命，服务于企业、服务于消费者；应该有这样的产品，满足于企业和消费者的需求，搭起企业与消费者的桥梁，与各方共赢未来。

^①资料来源：孙武（约公元前 535—？）。孙子兵法·始计篇。

^②资料来源：安踏年报

^③资料来源：王影。艾瑞咨询:2012 年 Q4 及年度移动互联网核心数据发布
<http://wireless.iiresearch.cn/app/20130125/192017.shtml>

第二节 研究目的

创业，不能是一时冲动，不能空谈幻想，不能是投机倒把。对于创业者而言，创业的最开始可能只是一个灵感，他需要将这个灵感转化为可行的创业计划。在创业团队组建过程中，最初的创业者需要将其创业理念、计划分享给其他人，以招募有共同理想的人，以感染创业团队的人。如果创业需要融资，创业者需要向投资者阐明所创业企业的愿景、市场、产品等信息，阐明企业发展各阶段可能的阻碍和所需资金，以得到投资者的全力支持和投资。而这一切，创业者正可通过创业计划书达到目的。

本论文正希望通过笔者编写创业计划书，探讨创业前期订立创业计划书的必要性以及如何订立创业计划书，探讨创业计划书对创业过程中各项工作的指导意义，探讨创业者，特别是移动互联网创业者、传统行业与新科技行业结合的创业者，在创业前期应思考的市场、产品、竞争、风险、融资等各方面的的问题。同时，为笔者论证此次创业的可行性，明确所创企业的愿景和发展思路，指导今后创业的各项工作的。

创业管理，需要创业者有较强的综合能力，所需的知识几乎涵盖了 MBA 课程学习中的所有课程。笔者也希望通过创业计划书的编写，重新梳理自己在厦大 MBA 所学的《商务模式创意》、《创业管理》、《战略管理》、《财务分析与决策》、《市场营销》等课程的理论知识，加以思考，并应用到创业实践中。

第三节 相关理论及方法研究

本论文将通过理论结合实践的方法进行研究，结合在 MBA 课堂所学的商务创意、创业管理、财务分析等知识理论，应用在订立创业计划书的实践中。

一、什么是创业

根据杰夫里·提蒙斯（Jeffrey A·Timmons）所著的创业教育领域的经典教科书《创业创造》（New Venture Creation）的定义：创业是一种思考、推理结合运气的行为方式，它为运气带来的机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。思考和推理是创业的前期工作，如果编写创业计划书一样，运气和机会，是对市场需求的挖掘。科尔（Cole）（1965）提出：“把创业定义为：发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。”创业是有目的性，需要有短期、中期和长期目标；所创业企业必须能够通过自身的经营实现赢利，

才能实现企业的价值和创业者的价值；发起就包括前期的准备，企业的创立；维持是创立企业首先要生存下来，发展则企业的强大目标。发起、维持和发展是创业活动的提炼。

而我更认同身经百战的创业家、拉卡拉公司董事长兼总裁孙陶然的观点，他在《创业 36 条军规》中提出：“创业是一个逐梦的过程……是一种生活方式”^④。我理解的创业首先是你有一个梦想，并为了这个梦想，不断去努力，去学习知识掌握本领，去探索、识别创业机会，排除各种困难，获得各种资源的支持，创立企业，实现社会价值，并持续经营下去。

二、如何创业

如何创业，是摆在每一位立志创业人面前的问题。创业是一个过程，蒂蒙斯在其创业过程模型中提出商业机会是创业过程的核心驱动力，创始人或工作团队是创业过程的主导者，资源是创业成功的必要保证；创业过程是商业机会、创业者和资源三个要素匹配和平衡的结果；创业过程是一个连续不断的寻求平衡的行为组合。^⑤

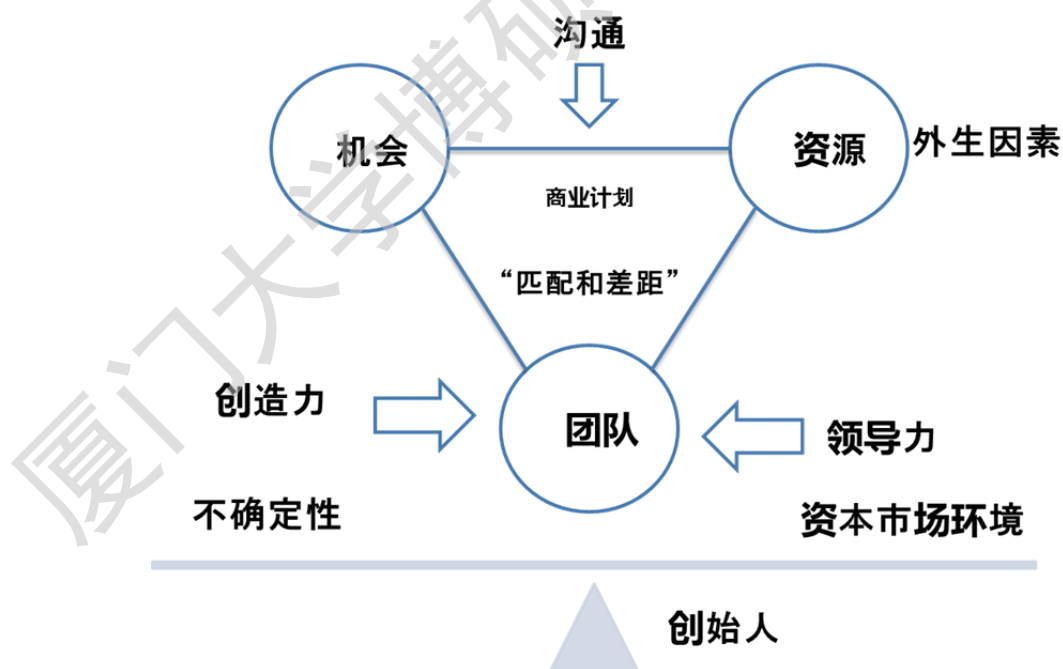


图 1-1 蒂蒙斯创业过程模型^⑥

^④资料来源：孙陶然. 创业 36 条军规[M]. 中信出版社，2012.

^⑤资料来源：(美)杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利著，周伟民，吕长春译. 创业学(New Venture Creation). 人民邮电出版社 2005 第 6 版第 31 页

^⑥资料来源：(美)杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利著，周伟民，吕长春译. 创业学(New Venture Creation). 人民邮电出版社 2005 第 6 版第 31 页

在创业的前期或初期阶段，创始人需要将天平向机会和团队倾斜。寻找商业机会和组建创业团队是这个阶段的主要工作。创业要从这里入手。寻找商业机会，是基于“不确定性”展开的，这也就需要创业者具有创新精神。

组建团队是一个漫长的过程，需要根据创业的行业确定团队成员，团队成员可能需要来自不同的行业、专业。组建创业团队首先要坚持互补原则，其次是动态开放原则。没有一个人是全才，更不存在一个人就能成功的创业。同时，创业会面临很多不确定性，现在的创业都需要专业性很强的知识。只有当团队成员相互间在知识、技能、经验等方面实现互补时，才有可能通过相互协作发挥出“1+1>2”的协同效应。创始人需要有能力汇集这些不同背景、知识技能的人，又能将他们融合在一起。创始人还要有能力保持团队的动态性和开放性，使真正完美匹配的人员能被吸纳到创业团队中来，使不匹配的人员在影响最小的情况下退出团队。

三、关于创业者

创业者一词由法国经济学家 Cantillon 于 1755 年首次引入经济学。1880 年，法国经济学家萨伊（Say）首次给出了创业者的定义，他将创业者描述为将经济资源从生产率较低的区域转移到生产率较高区域的人，并认为创业者是经济活动过程中的代理人。著名经济学家熊彼特（1934）则认为创业者应为创新者；这样，创业者概念中又加了一条，即具有发现和引入新的更好的能赚钱的产品、服务和过程的能力。英语单词 Entrepreneur 的基本词义已经给创业者给出非常恰当的定义：一是指企业家，即在现有企业中负责经营和决策的领导人；二是指创始人，通常理解为即将创办新企业或者是刚刚创办新企业的领导人。一个创业者就是创始人和企业家的结合。在 Babson 的创业过程模型中，创业者处于一个支柱的地位，可见创业者何等重要，也因此对创业者有很高的要求。无论投资者，还是团队成员，都会很看重创业者，来决定是否投资或加入团队。

创业者，也可能是一个团队，可能是由发起人或创始人组建成一个创业团队。创业团队是创业成功的关键，组建创业团队，需要创始人倾注心力，力求一个团队也如一个人。

四、创业计划书

（一） 创业计划的定义

创业计划书是一份全方位的商业计划，是由创业者准备的一份书面计划，用

以描述创办一个新的企业所有相关的外部 and 内部因素。它涉及公司的构想、战略、生产、市场营销、财务、组织管理和人力资源（包括管理团队）等各方面，3-5 年时间跨度的企业经营决策^⑦。

创业计划书可以理解为创业家的游戏计划，制定计划书的过程即是将创业企业的理想和希望具体化的过程。创业计划书是沟通理想和现实的桥梁，是创业家所构想的企业画面。制定创业计划书之前，所有的一切都只在创业者的头脑中，无论未来多么远大，或许都只是空中楼阁的理想，创业者要将这些理想“落地”的第一步就是写成创业计划书，逐渐变成现实。制定创业计划书与创业并没有一个严格的先后关系，创业者可以边创业边制定创业书。

（二） 创业计划书的作用

创业计划书是整个创业过程的灵魂，在创业过程中，创业计划书具有非常重要的作用。

首先，它可以为内部使用者提供清晰的、关于企业目标和战略的蓝图。对于创业者而言，创业计划书可以促使创业者初步验证其创意的可行性，制定创业计划书过程，创业者对决定企业成败关键因素和机会会逐渐清晰，其理想的创意能否转换为可执行的商业机会也会变更清晰。创业计划书为企业提供了一个可参考的战略行动计划，特别是在最困难的创业早期，使企业的发展有据可循，不至于遇到困难就晕头转向。对于管理团队和员工而言，创业计划书为公司员工描述公司的发展方向。创业者在早期招募创业团队或普通员工时就可以通过将创业计划书清晰描述企业的愿景、发展计划与前景。创业计划书使大家有了统一思想和行动计划，则可以促进管理团队和全体员工的合作，如《孙子兵法》所云：道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。另外，创业计划书可以作为将来经营状况的评价指标，如发展目标、财务数据等，为创业者加强对管理团队的管理提供依据。

其次，创业计划书可以吸引外部使用者，特别是投资者和银行。创业计划书的好坏直接决定着创业者和企业能否获得创业所需资金，也就可能直接影响着创业的成败。投资者看待新企业的方法与创业者不同，而通过创业计划书，创业者可以激发投资者的兴趣，从文字上证明创业者对市场和商业机会进行了必要的研究。

（三） 创业计划书的内容

不同目的制定的创业计划书，其内容会不一样；不同风险投资公司对创业计

^⑦ 资料来源：李志能郁义鸿罗伯特.D.希斯瑞克. 创业学[M]. 上海：复旦大学出版社，2005，86-102

划书要求的内容也会不一样。各大风险投资都提供了创业计划书的模板，套用模板制定的计划书可能会埋没亮点，得不到投资者的青睐。一份含金量高的创业计划书应该包含以下内容：

- A. 企业使命和愿景：1. 阐述你为什么想要创建这个公司；2. 描述一下你的产品以及服务的宗旨；3. 要概括一下你的公司的使命。
- B. 市场分析：分析市场需求，定位你的目标受众市场，分析竞争对手，制定竞争战略。
- C. 产品与服务：介绍你能为市场提供的产品和服务，其特性和功能如何满足市场需求。
- D. 营销战略：简述有效的营销战略，如何促销产品和服务，如何进行分销，如何使你的产品脱颖而出。
- E. 企业发展目标和实施计划：1. 写清楚你短期、中期以及终极目标；2. 针对每个目标，分析一下实现目标的时间。
- F. 财务计划与分析：分析收入和赢利情况，编制损益表（包括详细收入来源），明确融资计划，明确盈亏平衡点，分析存在的风险。

五、商务模式创新

从创意开始，创业者就需要考虑所创企业的商务模式，直到创业计划书的编写，企业的创立，乃至企业的持续经营过程中。商务模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商务模式，成功就有了一半的保证。

商务模式（Business Model）又称为商业模式、商业模型、业务模式、生意模式或经营模式，是指经营一项或多项业务所使用的一整套方式或方法。泰莫斯定义商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在这个过程中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。本质上，商务模式是企业创造价值、实现价值所必需的众多要素的有机组合。可见价值是商务模式概念的核心。根据厦门大学翁君奕教授的理论，商务模式创新可以分为四个步骤：扫描全面互动环境、树立价值分享理论、建立价值活动体系和组合价值活动方式。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库